

## Збалансована система показників, їх розробка та аналіз

В статті розглядається методика розробки збалансованої системи показників, яка складається з наступних елементів: фінансова, клієнтська складова, показники внутрішніх бізнес – процесів, навчання і розвитку персоналу; розкрито зміст кожної складової частини, їх взаємозв'язки, а також методику розробки показників; надані пропозиції щодо впровадження збалансованої системи показників.

**збалансована система показників, клієнтська складова, внутрішні бізнес – процеси, навчання і розвиток персоналу, стратегія підприємства, стратегічне планування, інформаційні процеси, збалансованість, конкуренція, концепція**

В теперішній час змінюється характер конкуренції. На зміну промислової конкуренції приходить інформаційна. Підприємству, яке працює в умовах такої конкуренції, необхідні нові види продукції, вихід на світові ринки. Успіх забезпечений тому підприємству, продукція якого конкурентоспроможна на протязі багатьох років.

Традиційні фінансові показники діяльності підприємства, такі як прибуток, рентабельність капіталу не завжди враховують сучасні умови. Тому необхідна збалансована система, яка б поєднувала нефінансові та фінансові показники діяльності, які б відображали цілі по реалізації стратегії. Збалансовану систему показників можна також розглядати як систему стратегічного управління, як джерело розповсюдження інформації.

Збалансована система показників визначалась та вивчалась такими вченими, як Р. Каплан, Д. Нортон, А. Томпсон, А. Стрикленд, Т. Головко, С. Сагова, Л. Івакіна, Н. Чебанова та інші. Проте вимоги щодо їх розробки та аналізу недостатньо конкретизовані.

Збалансована система показників повинна відображати наступні складові: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес – процеси, навчання та розвиток персоналу.

Фінансові показники визначаються на підставі фінансової звітності. Їх можна класифікувати на випереджаючі та ті, що отримані із запізненням.

Показники, що отримані із запізненням, характеризують діяльність підприємства за минулий період. Проте існують деякі фактори – показники, які направлені на отримання визначених результатів діяльності. Наприклад, широкий асортимент продукції дозволяє успішно завойовувати ринок і відповідно мати більшу суму доходів від продажу.

Показники, що отримані із запізненням, легко визначити, але вони не орієнтовані на майбутнє, тому що характеризують минулий період.

Випереджаючі показники орієнтовані на майбутнє та мають прогностичний характер, проте їх достатньо складно визначити. Можливо це принципово нові показники, які раніше не застосовувались на підприємстві. Тому при формуванні показників необхідно для кожного показника, отриманого із запізненням, знаходити випереджаючий показник.

Фінансова збалансована система показників повинна бути представлена наступними показниками:

- сумарні активи підприємства;

- прибуток;
- прибутковість чистих і сумарних активів;
- сума доходів;
- дохід від реалізації нових продуктів;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність інвестицій;
- додаткова економічна вартість;
- сума дивідендів;
- ціна акції;
- структурний склад акціонерів;
- сумарні витрати;
- оцінка конкурентоспроможності;
- сума залучених засобів;
- оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості;
- оборотність запасів;
- інші показники.

Перераховані фінансові показники є важливими елементами збалансованої системи.

Клієнтська складова може бути охарактеризована такими показниками, які задовольняють клієнтів. До них належать: частка ринку, збереження клієнтів тощо. Але зазначені показники отримують із запізненням. Випереджаючі показники клієнтської складової повинні забезпечувати відповідний рівень показників, отриманих із запізненням. В залежності від основних положень обраної стратегії ці показники можуть бути різними. Якщо конкурентною перевагою підприємства є виробниче (операційне) удосконалення, то в такому випадку можна використовувати ціновий показник. Ціна повинна бути нижчою від ринкової, продукція має бути доступною клієнтам, зручною для придбання та післяпродажного обслуговування, з повною відсутністю браку, а підприємство повинне мати можливість диктувати ціни на нові види продукції.

Якщо на підприємстві конкурентною перевагою є лідерство по витратах, тобто можливість встановлювати найнижчі ціни на ринку, то для забезпечення цього слід проводити серйозну маркетингову роботу з метою пошуку таких ринків.

Підприємства, які змогли встановити тісні зв'язки з клієнтами, роблять акцент на комплексних рішеннях, тобто можуть надати своїм клієнтам цілий спектр послуг. Цьому повинне сприяти знання клієнтів, розуміння сутності комплексу послуг, що впроваджуються, та культури сприяння успіху клієнта, встановлення довгострокових відносин.

Таким чином, характерними показниками клієнтської складової є частка ринку, прибутковість у розрізі клієнтів, привабливість збереження та лояльність клієнтів, задоволеність клієнтів, кількість скарг клієнтів, у тому числі кількість задоволених скарг, рівень повернення товарів, час виконання замовлення клієнтів, кількість втрачених клієнтів, середній дохід від продажу на одного клієнта, кількість розміщених реклам, визнання торгової марки, витрати по обслуговуванню клієнтів та інші.

Заплановану суму виручки від продажу може забезпечити тільки визначена кількість клієнтів. Тому при спілкуванні з клієнтами необхідно враховувати їх думку. Кожне спілкування з клієнтами може або розвивати бізнес, або здійснювати на нього негативний вплив. З появою мережі Internet розширився пошук каналів збуту. Сьогодні нікого не здивує замовлення покупки через Internet або доставка продукту додому. Але є і консервативні клієнти. Багатьом з них подобається відвідувати магазини, виставки,

ярмарки. Тут, окрім банальної функції придбання, присутня ще й соціальна цінність – задоволення від факту покупки та спілкування між собою.

У той же час, збереження та розповсюдження клієнтської бази можливе тільки при умові задоволення потреб споживачів, що є однією з цілей клієнтської складової. Для отримання вичерпної інформації про ступінь задоволення споживачів необхідно використовувати спеціальні методи психології, маркетингового дослідження, статистики, нової технології проведення опитування, а також способи обробки інформації та комп'ютерні можливості.

Після демонополізації зовнішньоекономічної діяльності в Україні та отримання права самостійного формування цінової політики, підприємства зіткнулися з труднощами. Однією з головних проблем є постійна жорстка конкуренція. При практично однаковому рівні якості, який визначається зарубіжними підприємствами, головним інструментом конкурентної боротьби є ціна. За останній час виробники з цих держав витіснили провідні українські та російські заводи із ряду регіональних ринків.

Успіх у досягненні перерахованих цілей системи, які характеризуються ринковою часткою, збереженням та розширенням клієнтської бази, задоволенням споживачів не гарантує прибутковості. Тому наступна ціль клієнтської складової збалансованих показників – одержання прибутку. Прибутковість необхідно аналізувати за різними клієнтськими сегментами з метою виявлення неприбуткових сегментів. Нові споживачі можуть спочатку бути неприбутковими, тому важливо зрозуміти та виявити причини неприбутковості. По відношенню до існуючих неприбуткових споживачів необхідно розробити заходи, за допомогою яких можна їх перевести в категорію прибуткових. До таких заходів відносяться дії по зміні їх споживчої поведінки, внаслідок чого клієнти споживають менше продукції за тією ж ціною, або погоджуються на підвищення ціни. Якщо жоден з цих підходів не допомагає, то таких споживачів важко утримати.

Таким чином, головними показниками клієнтської складової збалансованої системи показників є:

- збільшення частки ринку;
- збереження клієнтської бази;
- розширення клієнтської бази;
- задоволення потреб клієнтів;
- прибутковість клієнтів.

Ключові показники можна згрупувати в ланцюг причинних зв'язків (рис. 1).



Рисунок 1 - Ключові показники клієнтської складової

Для досягнення клієнтських та фінансових цілей підприємства ще необхідно розробити та проаналізувати показники діяльності, які відображають внутрішні бізнес – процеси.

Останнім часом все більше уваги приділяється оцінці постачання, тому що ланцюг постачання дозволяє одержати конкретну перевагу підприємства у внутрішніх

бізнес – процесах. Раніше зверталась увага на те, що у ланцюзі витрат тільки виробнича складова додає цінності продукції, а всі інші складові доповнюють її та збільшують витрати. В галузях матеріального виробництва витрати на покупні матеріальні запаси, включаючи комплектуючі, складають більшу половину всієї суми витрат. Звідси зрозуміло, чому так актуально оцінити ланцюг постачання підприємства. Показники ланцюга постачання наступні:

- час – своєчасна доставка, тривалість циклу замовлення, тривалість циклу планування;

- якість – загальна задоволеність клієнтів, точність обробки, ідеальне виконання замовлення, зокрема: своєчасна доставка, повнота виконання, точний вибір продукту, відсутність пошкоджень, точність прогнозування, точність планування, дотримання графіку;

- витрати – оборотність запасів готової продукції, період погашення дебіторської заборгованості, витрати на обслуговування, тривалість циклу руху грошових коштів, сумарні витрати, які включають собівартість продукції, транспортні витрати, витрати на зберігання запасів, витрати на транспортування матеріалів, інші витрати (інформаційні системи, адміністративні завдання тощо);

- інші – зміна часу виконання замовлення, мінімальний обсяг замовлення.

Крім цих основних показників є і додаткові. До них відносяться своєчасна доставка, оборотність запасів, викиди забруднюючих речовин, витрати на дослідження та розробки, участь в житті регіону, кількість заявок на патенти, середній вік патентів, відсоток нових продуктів в загальному асортименті, дефіцитні продукти, рівень використання робочої сили, відсоток браку, час на його виправлення, наявність бази даних про клієнтів, час відповіді на питання про клієнта, період беззбитковості, постійне удосконалення, кількість гарантійних рекламаций, зменшення відходів, час простою, точність планування, час, необхідний для виходу на ринок, кількість позитивних відгуків про підприємство.

Всі ці додаткові показники мають загальний характер. Проте враховуючи специфіку кожного підприємства, вони у той чи інший час можуть бути використані і, більш того, їх впровадження може призвести до відкриття того чи іншого виду діяльності на підприємстві, сприяючи реалізації стратегії підприємства.

Виходячи з показників можна встановити цілі.

Так, однією з цілей є скорочення тривалості операційного циклу.

Другою ціллю аналізу бізнес – процесів є інвестування в інновації. Необхідно вкладати засоби у високовиробничі і економічні технології – автоматизацію, гнучкі виробничі системи, комп'ютерний контроль.

Третя ціль – це підвищення якості продукції. Підвищення якості через досягнення бездефектного виробництва, розширення асортименту – це той шлях, за допомогою якого можна вивести продукцію підприємства на широкий світовий ринок.

Наступна важлива ціль цієї складової – це якість обслуговування клієнтів. Для цього необхідно встановити тісний зв'язок з клієнтами для формування довгострокових відносин. Це забезпечить підприємству більш комплексний підхід до своєї діяльності. Такою діяльністю є доступ до інформації про клієнтів. Чим більше такої інформації має підприємство, тим краще воно може прогнозувати схему поведінки споживачів. Вона повинна бути зібрана з усіх джерел, об'єднана та зручна у користуванні. В мережі Internet є сайт підприємства, де можна знайти необхідну інформацію про його діяльність.

Основою вищеперерахованих трьох складових збалансованої системи показників є навчання і розвиток персоналу. Підприємство обов'язково повинне мати систему оцінки виконання, яка будується на наступних принципах:

- робітник повинен мати своє робоче завдання;
- визначення об'єкту виміру і оцінки – трудовий внесок або показники випуску продукції;

- релевантність і мотивація досягнень заданих показників;
- встановлення чітких стандартів для виконання;
- систематичність і точність виміру об'єктів;
- важливість групового, а не індивідуального заохочення.

Заохочувальні компенсаційні системи краще всього застосовуються на тих підприємствах, де працюють кваліфіковані робітники і яким делеговані повноваження реагувати на умови і прийняття рішень. На таких підприємствах керівники зосереджують увагу не на віддачі своїх розпоряджень, а на тому, щоб робітники повністю використовували свої знання, навички для досягнення стратегічних цілей підприємства. Матеріальне заохочування робітників повинне бути пов'язане з контрольованими показниками виконання робіт, тобто така комбінація заохочування повинна співпадати зі збалансованою системою показників.

Пропонуються наступні показники навчання і розвитку персоналу:

- інвестиції на навчання робітника;
- середній стаж роботи на підприємстві;
- відсоток працюючих, які мають науковий ступінь та вчене звання;
- кількість робітників, які мають декілька спеціальностей;
- плинність кадрів;
- кількість раціоналізаторських пропозицій;
- задоволеність робітників;
- участь в планах розподілу акцій;
- кількість нещасних випадків на виробництві;
- кількість заяв на замісництво вакантних посад;
- кількість менеджерів;
- якість умов праці;
- оцінка розповсюдження інформації всередині підприємства;
- продуктивність праці;
- пропаганда здорового способу життя;
- кількість годин на навчання;
- досягнення особистих цілей;
- своєчасне проведення атестацій;
- розвиток лідерства;
- планування заходів щодо розповсюдження інформації;
- відсоток працюючих, які мають на робочому місці комп'ютери;
- коефіцієнт стратегічної інформації;
- кількість міждисциплінарних завдань;
- управління знаннями;
- кількість порушень етики.

Перераховані показники допоможуть підприємству забезпечити наявність робітників потрібної кваліфікації, надати їм доступ до відповідної інформації, а також забезпечити мотивацію і єдину спрямованість їх дій на досягнення цілей підприємства.

У цьому напрямку цілком є скорочення плинності кадрів, яка виражається кількістю звільнених робітників.

Друга, не менш важлива ціль – це підвищення кваліфікації робітників. Для досягнення довгострокових фінансових цілей підприємству необхідно інвестувати засоби на навчання та розвиток персоналу – збільшувати кількість годин на навчання, своєчасно проводити атестацію, збільшувати кількість робітників, які мають декілька

спеціальностей, підвищувати виробничі навички, тестувати робітників по перевірці теоретичних знань.

Підвищення рівня кваліфікації не буде ефективним, якщо відсутня належна мотивація персоналу. При цьому використовуються такі показники, як задоволеність робітників, якість умов праці, вивчення мікроклімату у колективі, ступеню задоволення мотивацією роботи, в тому числі й по окремих ділянках виробництва. В структурних підрозділах необхідно поглиблено вивчати та ліквідовувати причини, які спричиняють незадоволення та звільнення робітників. Задоволені робітники – це також необхідні умови для підвищення ступеню задоволеності клієнтів. Фізичні обставини (стан здоров'я) також здійснюють вплив на людей. Важливим засобом у роботі підприємства завжди є охорона праці.

Таким чином, мотивація персоналу і його компетентність необхідні для досягнення цілей клієнтської складової збалансованої системи показників внутрішніх бізнес – процесів. Але й цього недостатньо. Якщо робітник хоче бути конкурентоспроможним на сучасному ринку праці, йому необхідно мати інформацію про споживачів, внутрішні процеси, а також дані про прийняті фінансові рішення. Робітники повинні знати не тільки який сегмент ринку на даний час займає кожний конкретний клієнт, а й мати про нього інформацію.

Розглянемо ще декілька акцентів при розробці показників для чотирьох складових збалансованої системи. При виборі показників необхідно знати конкретну ситуацію на підприємстві, мати у достатньому обсязі інформаційний матеріал.

Після того, коли всі показники для кожної складової визначені, необхідно їх уточнити, тобто залишити тільки ті, які точно відображають суть стратегії підприємства. Процес уточнення показників необхідно здійснювати на робочому засіданні команди по розробці і впровадженню збалансованої системи показників. Показники повинні бути доступні і зрозумілі, а при появі нових показників потрібно розрахувати витрати і результати від їх впровадження.

При розробці показників системи рекомендуємо застосовувати перелік значної кількості показників по кожній складовій системи. Практика розробки і впровадження збалансованої системи показала, що кількість цих показників повинна бути на рівні 20 – 25. При розробці показників бажано, щоб кожному показнику, отриманому із запізненням, відповідав один або два випереджаючих показника.

Пропонуємо використовувати наступну кількість показників за складовими збалансованої системи:

- фінансова складова – 3 – 4 показника, які конкретно формують фінансові цілі підприємства;
- клієнтська складова – 5 – 8 показників, що відображають покупну цінність підприємства. Якщо бажаєте працювати з одним і тим же клієнтом, то треба включати якомога більше випереджаючих показників;
- складова бізнес – процесів – 5 – 10 показників, які охоплюють всі процеси підприємства;
- складова навчання і розвитку персоналу – 3 – 6 показників.

На етапі, коли розроблена збалансована система показників, необхідно провести семінар, метою якого є презентація пакета розробленої документації всім членам команди по розробці системи.

Успіх впровадження збалансованої системи показників буде залежати від того, наскільки ця система підтримується керівництвом підприємства та наскільки проінформовані про неї робітники.

Для того, щоб отримати збалансовану систему показників, необхідно мати причинно – наслідковий зв'язок між показниками даної системи. Тобто відібрані показники повинні сприяти реалізації стратегії підприємства.

Модель збалансованої системи показників представлена на рис. 2.

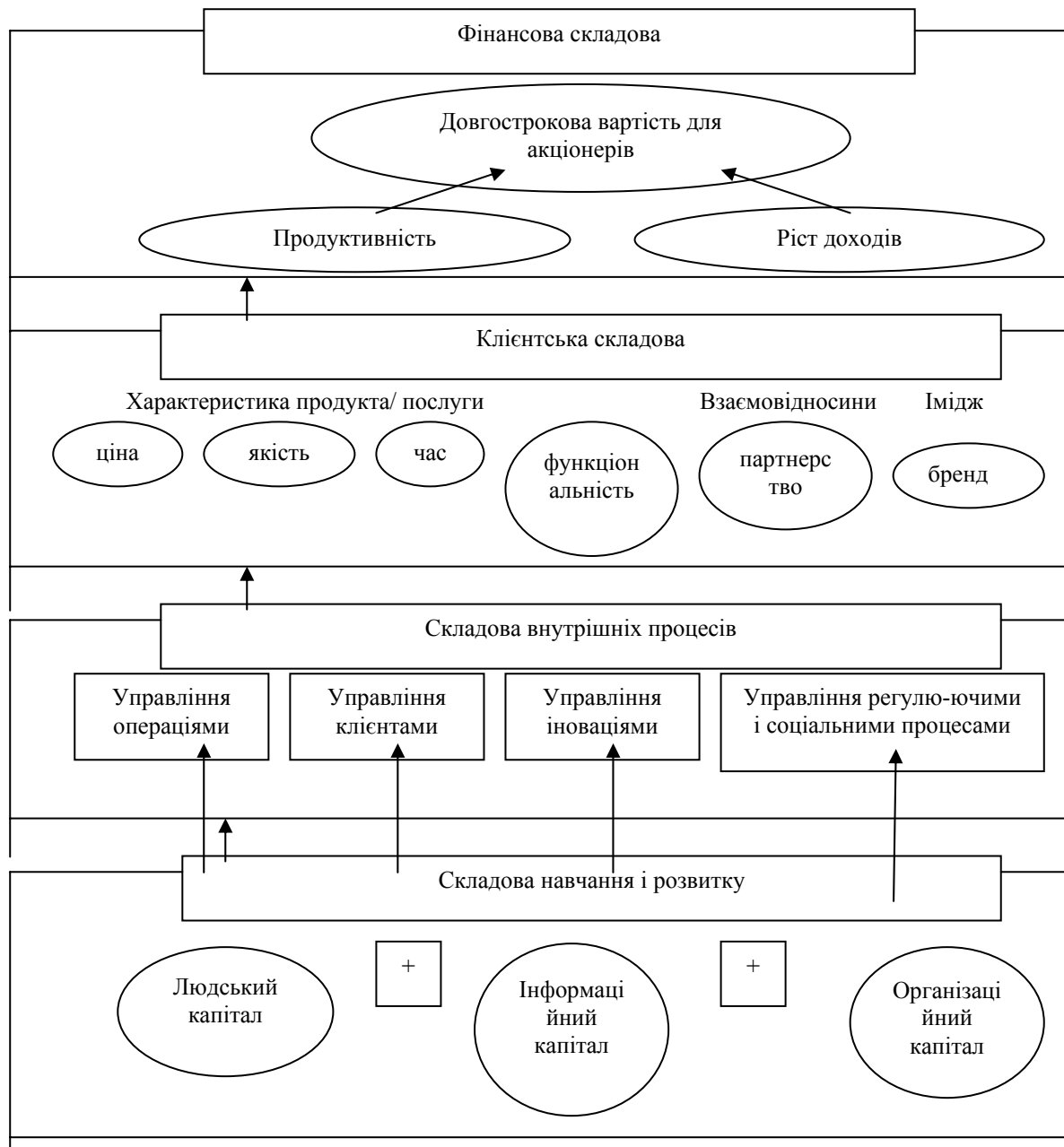


Рисунок 2 - Модель збалансованої системи показників

Збалансована система показників повинна бути динамічним і гнучким інструментом, тобто вона може змінюватись через певний час. Цю систему слід розглядати як оціночну систему, як інструмент стратегічного управління та інструмент розповсюдження інформації. Як оціночна система, вона повинна мати норми оцінки (відмінно, добре, задовільно), або бальну оцінку.

Отже, збалансована система показників включає чотири складові: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес – процеси і навчання та розвиток персоналу. Цілі кожної складової повинні бути конкретними, вимірюваними, реальними, обмеженими у часі. Важливим моментом при розробці системи є визначення показників по кожній

складовій. Після визначення показників необхідно відібрати тільки ключові (20 – 25 показників), які б відображали стратегію підприємства. Збалансована система показників є не тільки оціночною системою, але й частиною системи управління підприємством. Для розробки, а потім і для впровадження системи важливою є підтримка керівництва, її концепція повинна бути доступною всім працівникам підприємства. Для проведення аналізу показників вона повинна бути забезпечена джерелами інформації.

## Список літератури

1. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: ЗАО «Олимп – бизнес». – М.: 2003.
2. Головки Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: навч. метод. посібник. – К.: КНЕУ, 2002.
3. Чебанова Н. В., Ивакина И. Л., Андреева М. В. Стратегическое планирование: аспекты анализа и учета: опорный конспект лекций. – Х.: Укр ГАЖТ, 2004.
4. Томпсон – Мл. А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. – 12 – е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002 .

В статье рассмотрена методика разработки сбалансированной системы показателей, которая состоит из следующих элементов: финансовая, клиентская составляющие, показатели внутренних бизнес – процессов, учебы и развития персонала; раскрыты сущность каждой составляющей, их взаимосвязи, а также методика разработки показателей; разработаны предложения относительно внедрения сбалансированной системы.

In the article the method of development of the balanced system of indexes, which consists of the following elements, is considered: financial, client constituents, indexes of internal business – processes, study and development of personnel; are exposed essence of every constituent, their intercommunication, and also method of development of indexes; suggestions in relation to introduction of the balanced system are developed.